

## Trepartssamarbeid og legitimitet: MELLOM KOMMUNIKATIVE OG STRATEGISKE BESLUTNINGER – en introduksjon

Tore Haftings artikkel på de neste sidene beskriver resultatene av en forhandlingsprosess om seniorpolitiske tiltak i Fredrikstad kommune. Prosessen ble gjennomført som et såkalt trepartssamarbeid mellom politisk ledelse, administrasjon og tillitsvalgte. Trepartssamarbeid i kommunene betyr at fagforeninger, valgte politikere og den ansatte administrasjonen samarbeider tett om utvikling av kommunen og dens tjenester. Trepartssamarbeid har stått sentralt i Modellkommuneprosjektet (1999–2003) og ordningen «Saman om ein betre kommune» (2011–2015).

Teksten er basert på erfaringene fra forskere som også var leid inn som konsulenter for prosjektet. Når forskere er deltakere i et prosjekt og samtidig skal forske på eller evaluere det, kalles det gjerne aksjonsforskning eller følgeforskning.

Artikkelen består av fire deler, en teoretisk introduksjon der det først og fremst redegjøres for en tradisjon som bygger på den tyske sosiologen Jürgen Habermas' tanker. Habermas er mest kjent å være tilhenger av at beslutninger skal tas etter diskusjoner der bare «argumentets kraft» om hva som er det «felles beste» avgjør. Det skal være uvesentlig *hvem* som fremmer et argument og hvilke interesser argumentet tjener.

Habermas skisserer også et skille mellom det han kaller «systemverden» (der

produksjon, teknologisk vitenskap og effektivitet står sentralt) og «livsverden» (der dialog, kultur og læring er sentrale elementer). Etter en kort metode-del, fortsetter teksten med en redegjørelse for funn og avsluttes med en oppsummering av hva man kan lære av prosjektet i Fredrikstad.

Utgangspunktet for artikkelen er forfatterens påstand om at både arbeidstakerorganisasjoner og forskere altfor lett har akseptert et problematisk premiss for trepartssamarbeid, nemlig at samarbeidet først og fremst skal bidra til effektivisering, innsparing, kvalitet og tilfredse brukere, det vil si verdier hentet fra systemverden – mens livsverdenens ideer om læring og personlig utvikling ikke vektlegges. Tore Hafting mener at New Public Management er preget av systemverdenens måte å tenke på.

Artikkelen belyser dette ved hjelp av erfaringer fra trepartssamarbeidet om seniortiltak i Fredrikstad kommune. Tore Hafting benytter intervjuer og dokumenter fra prosessen i Fredrikstad, og konkluderer med at diskusjon om det «felles beste» i hovedsak føres på grunnlag av en logikk som er hentet fra systemverden, der effektivitet og innsparing står sentralt. Tore Hafting skriver at trepartssamarbeidet på denne måten ikke er et reelt alternativ til systemverdenenes New Public Management.

*Paul Bjerke, professor, Høgskulen i Volda*





**TREPARTSSAMARBEID  
OG LEGITIMITET:  
MELLOM  
KOMMUNIKATIVE  
OG STRATEGISKE  
BESLUTNINGER**

**Tore Hafting**

førstelektor, Høgskolen i Innlandet



## Sammendrag

Artikkelens tema er trepartssamarbeid i kommunal sektor illustrert med et prosjekt om livsfasepolitikk. Utgangspunktet er deltakernes erfaringer og forståelse av trepartssamarbeid, samt deres vurderinger av muligheter og begrensninger. Formålet med artikkelen er å belyse konkurransen mellom beslutninger som tas på likeverdig og bredt grunnlag, og beslutninger som legger vekt på penger, tid, deltakere, formelle prosedyrer og kompetanse.

I artikkelen kalles de førstnevnte beslutningene kommunikative, og de sistnevnte strategiske. Trepertssamarbeid ligger i skjæringspunktet mellom kommunikative og strategiske beslutninger. Grunnlaget for legitimitet i kommunikative beslutninger er innholdet som bredt beslutningsgrunnlag, det felles beste og omforent enighet. I strategiske beslutninger er former det sentrale som regler for saksbehandling, interesseavveining og avstemming. Strategiske beslutninger er de mest utbredte måtene å fatte beslutninger på i et representativt kommunalt demokrati. Vi er uenig med kritikere av kommunikative beslutninger som skiller mellom teorier om makt og demokrati. Makt og demokrati er kontinuerlige sosiale prosesser i samfunnet som gjensidig betinger og utfyller hverandre.

Artikkelen bygger på en undersøkelse av trepartssamarbeid med kvalitative data. Diskursanalyse er metoden for å analysere intervjuer og dokumenter. Generell sosiologisk teori illustreres med data som er særegent for undersøkelsen. Påstanden er at deltakerne diskuterer kommunikative beslutninger på premissene til de strategiske i livsfasepolitikken. Jeg stiller spørsmål ved om trepartssamarbeid i kommunal sektor er et alternativ til New Public Management (NPM).



## Trepartssamarbeid – problemstilling, teori og prinsipielle vurderinger

### Trepartssamarbeid

Trepartssamarbeid i kommunal sektor med tilpasninger er en slags parallell til den norske modellen i reformer av offentlig sektor. Modellen bygger på samarbeid og tillit mellom partene i arbeidslivet og staten representert ved politikerne. Samarbeidet har stor betydning av særlig to grunner: Stor kommunal sektor med hyppige reformer, og høyt antall fagorganiserte slik at effektene av reformarbeidet får størst mulig ringvirkninger.

Temaet for artikkelen er trepartssamarbeid som vi illustrerer med et prosjekt om livsfasepolitikk i Fredrikstad kommune. Politikere, ledere og hovedtillitsvalgte, samt to forskere deltok i prosjektet som varte i ett år (2013–2014).<sup>1</sup> Vi undersøker deltakernes erfaringer og forståelse av trepartssamarbeid sett i forhold til kommunikative og strategiske beslutninger, videre deltakernes forståelse av muligheter og begrensninger ved trepartssamarbeid.

Vi begrunnet studien med at forskere legger for liten vekt på verdirasjonelle aspekter ved trepartssamarbeid som medvirkning, dialog, konsensus og universelle prinsipper. Begrepene brukes ofte som honnørord, og blir tilpasset premissene for strategiske beslutninger. Forskere overser at medbestemmelse har egenverdi for

<sup>1</sup> Førstelektor Werner Christie deltok som prosesskonsulent og forsker på prosjektet i denne perioden, og gjorde kvalitative intervjuer til undersøkelsen.

*Når partene er omforent om beslutninger og setter dem ut i livet, er sjansene større for at de oppfattes som legitime.*

læring basert på erfaringer og egenutvikling. Forskningslitteraturen domineres av formålsrasjonelle aspekter som effektivitet, produktivitet og besparelser. Forskere hevder at resultatene kan tilskrives utvidet formell representativ medbestemmelse i kommunen.

Formålet med artikkelen er å belyse empirisk konkurransen mellom diskurser fra kommunikative og strategiske beslutningsprosesser. Diskurser er felles forståelsesrammer som deltakerne gjentar ved å bruke språket i for eksempel samtaler og diskusjon (Johannesen og medf. 2018, s. 58–59). Konkurransen betyr kamp om hvilke forståelsesrammer som definerer og monopoliserer saksfeltet (Johannesen og medf. 2018, s. 71). Vi illustrerer diskursene med trepartssamarbeid om livsfasepolitikk på virksomhetsnivå med hovedtillitsvalgte, ledere og politikere. Vi påstår at deltakerne i prosjektet drøfter kommunikative beslutninger på premisene til de strategiske.

Kommunepolitikere og ledere med innflytelse definerer trepartssamarbeid slik at innholdet i livsfasepolitikken stort sett blir spørsmål om produktivitet, effektivitet og innsparinger. Formålsrasjonell tenkning dominerer like fullt i prosjektet om livsfasepolitikk som i formelle beslutningsprosesser senere i bystyret.

### Kommunikative beslutningsprosesser

Kommunikative beslutningsprosesser handler om bred medvirkning, likeverdighet, dialog, kollektivt ansvar og konsensus (Christie og Hafting 2013), (Dalby 2006, s. 3). Likeverdighet betyr at partene drøfter felles saker på like fot fra starten (Stranden 2013, s. 24). Effektene av trepartssamarbeid er et bredere beslutningsgrunnlag, tillit mellom partene og forutsigbare arbeidsforhold. Når partene er omforent om beslutninger og setter dem ut i livet, er sjansene større for at de oppfattes som legitime. Sannsynligheten er større for at vedtakene vil overleve nye prioriteringer og politisk omkamp.

Legitimitet og effektivitet har en annen betydning i strategiske beslutninger. Beslutningstakerne legger vekt på formålsrasjonelle aspekter som tid, penger, kompetanse og antall



deltakere. Flertallsvedtak er uttrykk for kontinuerlige, motstridende politiske avveininger og kompromisser. Når beslutningstakerne følger de formelle prosedyrene i beslutningsprosessen, er vedtakene legitime.

### Trepartssamarbeid – et alternativ til New Public Management?

Trepartssamarbeid er en alternativ endringsstrategi til New Public Management som kjennetegnes av generell ledelse, konkurranse, brukerorientering, kostnadseffektivitet, konkurranseutsetting og privatisering (Johnsen 2005, s. 61–62), (Øgård 2005, s. 95). Konkurranseutsetting og privatisering er uforenlig med arbeidstakernes interesser i et trepartssamarbeid (Dalby 2006, s. 3–4). Resultatet er vanligvis dårligere arbeidsvilkår, og mer utrygghet i jobben. Når fagforeninger forhandler om å konkurranseutsette og privatisere, er effektivitet, produktivitet og konkurransekraft uforenlig med en rettferdig fordeling av godene i samfunnet (Bergene og Hansen 2016, s. 22–23), (Dalby 2006, s. 3–4).

Konkurranseutsetting og privatisering utvider hjørnesteinene i den norske modellen for organisering av arbeidslivet og velferdsstaten. Rammen for trepartssamarbeidet er helhet, samarbeid, involvering av medarbeidere, kvalitet og læring (Stranden 2013, s. 47–48). Vi stiller spørsmål ved i hvilken forstand trepartssamarbeid er et alternativ til NPM. Trepartssamarbeid har korporative trekk ved at politikere, administrasjon og hovedtillitsvalgte står for godt organiserte interesser som legger premiser for politiske beslutninger (Baldersheim 2014, s. 13–14). Dette er vesentlig for å forstå at trepartssamarbeidet om livsfasepolitikken i Fredrikstad kommune får et innhold som domineres av formålsrasjonell tenkning.

### Undersøkelser

Undersøkelsen til Bjerke og Eilertsen (2015, s. 28) er et eksempel på en formålsrasjonell forståelse av trepartssamarbeid der forskerne setter produktivitet og effektivitet i høysetet. Trepartssamarbeid er en faktor blant flere som forklarer at samarbeid lønner seg bedre enn

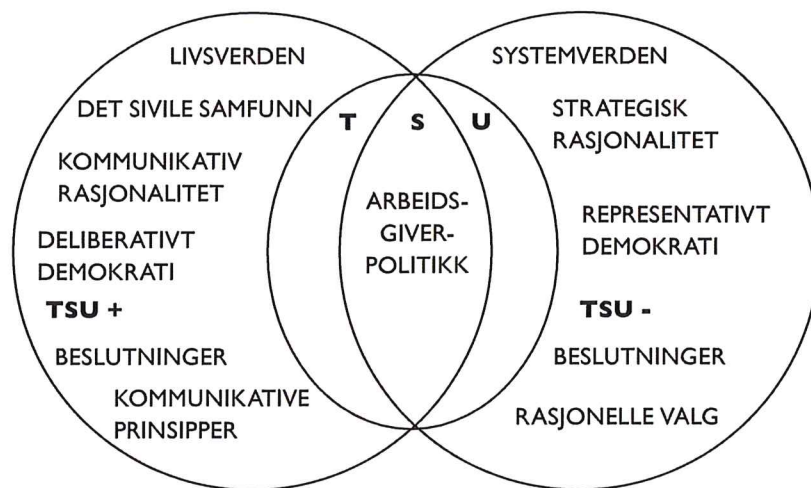
konkurranse som i NPM. Eksempler er redusert bruk av avtalefestet pensjon (AFP), sykefravær, innføring av heltid og mindre bruk av konsulenter. Det er en årsak-virkning-sammenheng mellom trepartssamarbeid og produktivitet, profesjonalitet og innovasjon. De intervjuede, sett fra deres ståsted, bekrefter dette i undersøkelsen. Funnene sammenfaller i stor grad med dem fra Modellkommuneforsøket og Kvalitetskommuneprogrammet, som økt produktivitet, besparelser, trivsel, kvalitet og bedre tjenester (Bjerke og Eilertsen 2015, s. 27). De undersøkte kommunene slet med økonomiske problemer, og vedtok i kommunestyret garantier mot konkurranseutsetting og privatisering (Moland og Bogen 2001, s. 70). Trepartssamarbeidet er organisert med felles rammer som avtaler og nye fora, og kommunene er etter norske forhold relativt små målt i antall innbyggere.

I neste undersøkelse er innslaget av felles rammer i trepartssamarbeidet mindre fordi det dreier seg om prosjekter på et nasjonalt utviklingsprogram (Moland 2017, s. 26). Resultatene bygger på evaluering av programmet «Saman om ein betre kommune» som ble gjennomført 2011–2015. Deltakerne forteller om stor læringsverdi og bedre gjennomføring av prosjektene fordi politikerne deltar (Moland 2017, s. 6–8). Partene ble bedre kjent da de traff hverandre i prosjektet, og dialogen ble bedre. Ledere og tillitsvalgte er positive til at politikerne er med i prosjektene, og sistnevnte får bedre innsikt enn ellers i sakene. Et annet resultat er for lite engasjement fra en av partene i trepartssamarbeidet.

Ofte finnes det ikke fora for samarbeid der partene kan drøfte utfordringer i prosjektet (prosjektledelse, styringsgruppe og referansegruppe). Relatert til dette er administrative ledere som er kritisk til trepartssamarbeid fordi det oppfattes som truende for maktfordelingen mellom politikere og administrasjon. De er redd for at trepartssamarbeid kan redusere ledelsens handlingsrom (Stranden 2013, s. 24). Deltakerne rapporterer om få eksempler på at politikerne blander politikk og administrasjon. Politikerne er i de fleste tilfellene oppmerksom



**Figur 1:** Trepartssamarbeid og utvikling (TSU)



på dette forholdet (Moland 2017, s. 7). Evalueringen viser til slutt at flere kommuner fortsetter med trepartssamarbeid etter at programmet ble avsluttet (Moland 2017, s. 6).

### Mellom diskursdemokrati og representativt demokrati

Trepartssamarbeid er en strategi for å endre organisasjoner på et demokratisk grunnlag som ligger i grenseflaten mellom kommunikative og strategiske beslutninger (figur 1), (Flynn 2014, s. 206), (Eriksen og Weigård 2003, s. 112), (Eriksen 2001, s. 22). Figuren viser hvordan kommunikative og strategiske beslutninger utfyller og konkurrerer med hverandre i prosjektet vi skal illustrere senere i artikkelen.

Ifølge Habermas er grunnlaget for å koordinere handling kommunikativ fornuft. Deltakerne oppfatter resultatet som gyldig fordi de har fulgt retningslinjene for god kommunikasjon, som er inkludering, gyldighet, forståelse, jevnbyrdighet og åpenhet (Eriksen 2003, s. 57), (Eriksen og Weigård 1999, s. 183). Eksempler på aktiviteter fra trepartssamarbeidet er bred medvirkning, dialog, forankring, det felles beste og konsensus. Når ansatte involverer seg i kommunikative beslutningsprosesser, åpner det muligheter for å engasjere seg i et ekte demokrati med et radikalt innhold (Flynn 2014, s. 13).

### Livsverden og systemverden

I teorien om kommunikativ handling skiller Habermas mellom begrepene livsverden og systemverden (Aakvaag 2012, s. 179–180). Livsverden er hvordan deltakerne oppfatter mening, normer og personer i samfunnet. Det er et deltakerperspektiv på kultur, institusjoner og identitet. Habermas hevder at deltakerperspektivet er teoretisk utilstrekkelig, og innfører systemverden som et utfyllende begrep. Systemverden er et tilskuerperspektiv som legger vekt på det ubevisste ved menneskers aktivitet. Kommunikativ handling er ifølge Habermas uunnværlig for å produsere og reproducere kultur, institusjoner og identitet (Aakvaag 2012, s. 178). Folk stiller i systemverden i begrenset grad spørsmål ved premisene for politiske beslutninger hvor hensynet til økonomi og effektivitet er i høysetet. Påstanden til Habermas er at tenkemåter fra systemverden fortrenger stadig mer av livsverden (Eriksen og Weigård 1999, s. 23). På den andre siden utelukker ikke Habermas at det empirisk finnes makt og strategiske handlinger i livsverden (Eriksen og Weigård 1999, s. 144). Samfunnsforskerens oppgave er å kritisere og avsløre formålsrasjonelle trekk i samfunnsutviklingen som fører til fremmedgjøring, redusert ansvar og lav legitimitet (Eriksen og Weigård 1999, s. 15).



Vi har nevnt tidligere Fagforbundets kamp mot konkurranseutsetting og privatisering i offentlig sektor. På handlingsplanet kan politikken forstås som en parallell til å kolonisere livsverden. Ifølge Habermas vil systemverden i et historisk perspektiv gradvis tappe livsverden for hensikt. Et eksempel om de ansattes medbestemmelse kan illustrere dette. De ansattes medbestemmelse har forandret betydning i fornyingsarbeidet i offentlig og privat sektor (Stranden 2013, s. 30), (Hafting og Lindhult 2013, s. 204), (Heiret 2012, s. 59). Fram til 1985 forsvarte arbeidstakerorganisasjonene med nebb og klør at medbestemmelse og demokrati hadde en egenverdi for læring og utvikling. Etter 1985 var ikke demokrati det avgjørende argumentet lenger, men arbeidstakers bidrag til verdiskapingen i virksomheten. I offentlig sektor skal ansatte i trepartssamarbeid bidra til kvalitet, effektivitet, produktivitet og tilfredse brukere (Dalby 2006, s. 3), (Stranden 2013, s. 33).

### Strategiske og kommunikative beslutninger

I strategiske beslutninger velger beslutteren effektive midler for å nå spesifikke mål i politikken (Eriksen og Weigård 1999, s. 37). Dette er en strategisk rasjonell beslutningsmodell med fokus på fordeler, penger, tid, deltakere, ekspertise, makt og individuell belønning av medarbeidere. De formelle aspektene ved beslutninger er sentrale, som å aggregere konkurrerende politiske preferanser og velge strategier for stemmegiving (Eriksen og Weigård 1999, s. 155).

Deltakere i kommunikative beslutninger legger derimot vekt på innholdet i diskursen. Verdier og normer i det sivile samfunnet er grunnlaget for argumenter av kvalitet, tyngde og allmenn karakter. Hensynet til det felles beste har forrang i politiske løsninger framfor dem som gagnar bestemte samfunnsgrupper. I strategiske beslutninger involverer arbeidsgiver representanter for de ansatte ved å vise til deres formelle rettigheter og forpliktelser. Innflytelsen til ansatte i kommunikative beslutninger er både formell og uformell, og omfatter flere deltakere.

*Hensynet til det felles beste har forrang i politiske løsninger framfor dem som gagnar bestemte samfunnsgrupper.*

Når beslutninger er bredt forankret i organisasjonen, og aktørene er enig om dem, er sjansene større for at de oppfattes som legitime og forutsigbare. Legitimitet er avgjørende for effektivitet i kommunikative beslutninger. Politikerne reduserer sjansene for omkamper i kontroversielle saker i politikken. Fornuft forstås som prosedyrer i beslutninger som skal sikre bred deltakelse, drøfting og legitimitet.

### Flertallsvedtak og kommunikasjon

Andre aspekter ved strategiske beslutninger er et klart skille mellom administrativ og politisk behandling av saker (Dalby og Grimsrud 2011, s. 3). Lovgiverne ville i kommuneloven av 1992 redusere politikernes sektorpolitikk i beslutningene. Politikerne skulle derfor engasjere seg i overordnede strategier og mål. Politikerne har i hovedsak ikke detaljkunnskaper om sakene før endelig vedtak. De har mistet innflytelse til administrasjonen og godt organiserte interesser (Baldersheim 2014, s. 13–14). Saksbehandlere i administrasjonen oppfattes som eksperter som uhildet står til tjeneste for politikkerne, for eksempel i komplekse saker om kommunens økonomi.

Tilhengere av kommunikative beslutninger argumenterer derimot for at flertallsvedtak ikke kan stå på egne bein. Flertallsvedtak er alltid knyttet til innholdet, og kommunikasjon er alltid påkrevd før avstemming (Eriksen og Weigård 2003, s. 111–113). Offentlig diskurs og kritikk vil forbedre tilfanget av informasjon, refleksjon, beslutters ansvar og legitimitet i beslutningsprosessen. Politisk debatt og kritikk vil tvinge politikkerne til å ta mer hensyn til innholdet i beslutningsprosessen. Debatten og politikernes orientering mot det felles beste har avgjørende betydning for vedtaket. Argumenter av universell karakter vil få mer støtte enn dem



av spesifikk karakter (Rose 2014, s. 33). Tilhengerne av diskursdemokratiet hevder at dette er den beste måten å praktisere folkestyre på.

### Den offentlige sfære

Betydningen av den offentlige sfære i organisasjoner i arbeidslivet er relevant for kommunikative beslutninger (Pålshaugen 2004, s. 82). Den interne offentlige sfære er arenaer for debatt og utveksling av ideer før organisasjonen fatter formelle vedtak. Deliberativt demokrati på arbeidsplassen utfyller det formelle systemet for medbestemmelse mellom partene. Aksjonsforskerens oppgave er derfor å legge til rette for og utvikle arenaer som fremmer mangfold av perspektiver, synspunkter og kreativitet. «Motoren i diskursen» er verdier, normer og allmenne prinsipper i det sivile samfunnet hvor konflikt mellom egeninteresser og fellesinteresser blir avveid i forhold til hverandre (Slaatelid 1999, s. 20).

Konflikter og uenighet mellom mennesker oppfattes som konstruktive bidrag til samfunnsutviklingen. Mellom privatlivet på den ene siden, og stat og marked på den andre, føres åpne diskusjoner på likeverdig grunnlag mellom medlemmer av samfunnet (Møen 1999, s. 28–29). Ett eksempel er regler for offentlige og private pensjoner, og diskusjonen om de er rimelige, rettferdige og forutsigbare. Massemedier, frivillige organisasjoner, folkebevegelser og den vanlige borger er eksempler på deltakere i diskursen i sivilsamfunnet. Hvilke deltakere som blir inkludert i et utviklingsprosjekt har derfor betydning for bredde, mangfold og kreativitet i diskursen (Young 2000, s. 23).

### Krav til god kommunikasjon

I diskursetikken til Habermas er det fem sentrale krav til prosedyrer for en diskurs (Flyvbjerg 2001, s. 91). De er inkludering, gyldighet, gjensidig forståelse, jevnbyrdighet og åpenhet. Som en konsekvens av disse kravene, føyer Flyvbjerg til ubegrenset tid som et sjette krav. Gustavsen spesifiserer kravene til retningslinjer for demokratisk dialog i arbeidslivet (Gustavsen 2001, s. 96–97). Utgangspunktet for å delta i dialogen

er arbeidserfaring, og at deltakerne oppfatter den som relevant.

### Inkludering

Deltakerne skal inkluderes i drøftinger i saker som angår dem. Dialogen er en toveiskommunikasjon der partene må gi og ta. Politikere, ledere og hovedtillitsvalgte ble inkludert samtidig i trepartssamarbeidet om livsfasepolitikk i Fredrikstad kommune, til forskjell fra sekvensielt som er vanlig prosedyre i strategiske beslutninger.

### Gyldighet

Det neste kravet er gyldighet, som forutsetter at partene har samme muligheter til å legge fram sine oppfatninger og kritisere gyldigheten av andres i diskursen. Deltakerne er forpliktet til å hjelpe andre med å være aktive i debatten. Partene må innse at andre kan ha bedre argumenter enn dem selv. Kraften i de bedre argumenter betyr at et argument bare kan avvises etter grundige granskinger av holdbarheten.

### Gjensidig forståelse

Det tredje kravet er å ta den andres rolle i diskursen, som betyr at deltakerne er villig til å forstå de andres krav på gyldighet i debatten. Ett eksempel er at partene i prosjektet dreide debatten fra spesiell karakter om seniorpolitikk til universell om livsfasepolitikk. Det representerer en orientering mot det felles beste og et grunnlag for større oppslutning.

### Jevnbyrdighet

Utjevning av maktforskjeller mellom deltakerne er det fjerde kravet som er viktig for å komme fram til konsensus. I praksis betyr det at alle deltakere har samme posisjon, og diskuterer på like fot. I prinsippet skal det ikke spille noen rolle for dialogen om deltakeren er leder eller ansatt.

### Åpenhet

Partene skal være åpne om sine mål og hensikter, unngå strategiske handlinger som skjulte agendaer, manipulering og maktkamp. Deltakerne må være til stede i drøftingene, og legge fram sine argumenter der.



## Kritikk av diskursetisk modell for demokrati

Kritikken av Habermas modell er at den ikke tar tilstrekkelig hensyn til rollen makt og strategiske handlinger har i samfunnslivet (Clegg 1989, s. 29), (Flyvbjerg 2001, s. 88–109). Makt utspiller seg i forskjellige organisasjoner i samfunnet, med konflikter, skjulte motiver, forhandlinger, kjøpslåing og forstillelse. Dette er et realistisk syn på makt, til forskjell fra universelle og idealistiske prosedyrer for god kommunikasjon. Institusjoner må ha ubegrenset med tid til å praktisere god kommunikasjon, noe som i sin ytterste konsekvens vil føre til at institusjoner lammes og bryter sammen. Videre er Habermas for opptatt av statsrettslige aspekter ved demokratiet som kontroll og konsensus, til forskjell fra hvordan makt utøves på en rekke arenaer i samfunnet (Flyvbjerg 2001, s. 92), (Clegg 1989, s. 22). I debatten er det to grunnleggende forskjellige perspektiver på fornuft: I diskursetikken bygger fornuft på prosedyrer, mens ifølge Flyvbjerg er innholdet det sentrale i det realistiske perspektivet (1998, s. 214).

Et svar på kritikken er at makt finnes i varierende grad i alle diskurser slik at aktører som ikke er åpne om sine hensikter vil avsløre seg selv (Leirvik 2005, s. 426–427). Habermas argumenter for at kravene til god kommunikasjon er et ideal som deltakerne må tilnærme seg etter hvert (Habermas 1988, s. 105), (Leirvik 2005, s. 426–427). Folk må praktisere og utvikle dialogen for å komme nærmere de ideelle kravene til god kommunikasjon. Kritikerne skiller mellom teorier om makt og demokrati, som vi hevder er teoretisk og empirisk lite fruktbart (Clegg, Coupasson og Phillips 2006, s. 342–343). Folk utøver makt og handler demokratisk på forskjellige arenaer som er kontinuerlige sosiale prosesser i samfunnet. Forfatteren er uenig i kritikernes dualismer som makt og demokrati, idealisme og realisme, fornuft i prosedyrer og innhold etc. (Hernes 2014, s. 257). Relasjonene mellom makt og demokrati betinger hverandre gjensidig og utfyller prosesser som det på lengre sikt er vanskelig å forutsi utfallet av. Spørsmålet er både makt og demokrati i organisasjoner, ikke et

enten eller. Utfylling er et potensial for å lære om mektige aktører med skjulte agendaer, og håndteringen av dem når de deltar i kommunikative endringsstrategier (March 1991, s. 72). Spørsmålet er også hva kan aktører oppnå på kort sikt som kan få motsatte effekter på lang sikt.

Temaet for denne artikkelen er trepartssamarbeid i kommuner, betydning for politisk makt i Stortinget og kommunestyre, og betydning for rammene for diskursene i den enkelte kommunen (Gustavsen 2014, s. 352), (Moland 2017, s. 14–15), Den rødgrønne regjeringen vedtok programmet «Saman om ein betre kommune» i perioden 2011–2015. Flertallet på Stortinget satte som betingelse for finansiering at prosjektene ble organisert som trepartssamarbeid. Slike utviklingsprogrammer har betydning for diskurser i kommunene, og at de kan få økonomisk støtte og faglig veiledning. Den sittende blå koalisjonsregjeringen (2019) prioriterer ikke slike programmer i kommunal sektor.

## Nærmere om metode

### Casestudie, aksjonsforskning og kvalitativ analyse

Med begrepet livsverden som utgangspunkt, vil vi belyse trepartssamarbeid sett fra deltakernes side i et prosjekt om livsfasepolitikk. Vi bruker to forskningsstrategier i feltarbeidet. Den første er den utvidete case-metoden som betyr at forskeren bruker en generell sosiologisk teori i analysen av dataene fra en casestudie (Wadham og Warren 2014, s. 6). Eksempler er teorier om livsverden og systemverden og rollen til nye folkebevegelser (Wadham og Warren 2014, s. 11).

Metoden passer godt når forskeren vil forklare sammenhenger mellom sosiale prosesser i organisasjoner og sosiale, økonomiske og politiske strukturer i samfunnet. Vi analyserer kommunikative endringsstrategier i en kommune illustrert ved trepartssamarbeid om livsfasepolitikk sett i forhold til politiske rammebetingelser. Den andre og viktigste forskningsstrategien er å analysere et case i organisasjonen



*Deltakerne ble meget forvirret den første samlingsdagen, og lurte på hvilken vei prosjektet ville ta.*

som representerer en uløselig del av helheten (Thagaard 2018, s. 51–52). Trepårtssamarbeid om livsfasepolitikk var en spesiell situasjon i kommunen, og forskerens mål er å forstå denne i dybden.

### Aksjonsforskning

Når vi studerer et prosjekt sett fra deltakernes side og medvirkning, tilsier det en tilnærming til aksjonsforskning og kvalitativ metode. Forskeren bidrar med å løse problemer i samarbeid med praktikere (Gustavsen og Sørensen 1995, s. 55). Det praktiske arbeidet er en del av forskerens oppgaver, og åpner for læring basert på erfaringer.

### Forskerrollen

Førstelektor Werner Christie og undertegnede arbeidet som prosesskonsulenter i prosjektperioden (Jacobsen 2018, s. 173–174). Vi ville unngå å dosere smarte løsninger i livsfasepolitikken, og ha frihet til selv å velge metoder, data, teorier og begreper overfor oppdragsgiver (Råftegård 1998, s. 15), (Gezelius og Mittenwei 2019, s. 49–51). Forskerne understreket betydningen av dialog, refleksjon, bevisstgjøring og læring på samlingene og i veiledningen (Raelin 2012, s. 820). Formålet med første samling var å skape kaos for å utløse mangfoldet av ideer, perspektiver og praktiske virkemidler i livsfasepolitikken (Koshmanova 2007, s. 84). For at deltakerne skulle nå den nærmeste sonen for utvikling, la konsulentene fram et mangfold av komplekse spørsmål i et raskt tempo. Deltakerne ble meget forvirret den første samlingsdagen, og lurte på hvilken vei prosjektet ville ta. Den andre dagen sto i struktureringens tegn, slik at situasjonen ble mer oversiktlig for dem.

Konsulentene veiledet deltakerne på utred-

ningen om livsfasepolitikk i partssammensatte grupper, som besto av politikere, ledere og tillitsvalgte. Forskerne var både deltakere og observatører i prosjektet. Det mener vi var gunstig for dataenes pålitelighet og gyldighet. Kritikere av kommunikative endringsstrategier hevder at dialog og involvering er en styringsteknologi som ikke reduserer betydningen av lederskap og makt (Karlsen og Villadsen 2008, s. 359). Teknikkene utløser selvstyring fra ledere og dem som ledes som åpner for refleksjon og bevisstgjøring. Vi er uenig i påstanden fordi konteksten er forskjellig fra et utviklingsarbeid om livsfasepolitikk. Eksempler på dialog er veiledning om helse, dialog i sosialt arbeid og ledelsesutvikling. Høyt innslag av dialog og involvering på likeverdig grunnlag på samlingene hevet kvaliteten på beslutningsgrunnlaget for livsfasepolitikken.

### Kvalitativ metode

Feltarbeidet besto av tre fokusgruppeintervjuer da prosjektet startet, og tjuen individuelle intervjuer som var spredt ut over prosjektperioden. Lederen velger et begrenset antall temaer til fokusgruppeintervjuet, og kan planlegge det fra høyt strukturert til åpent (Kamberelis and Dimitriades 2013, s. 4). Formålet var å fange opp forventninger deltakerne hadde til prosjektet. Konsulentene la opp gruppeintervjuene som åpne samtaler fordi deltakerne startet med blanke ark i begynnelsen av prosjektet (Wibeck 2000, s. 56). Gruppeintervjuene fungerte som forhandlinger mellom deltakerne om muligheter og begrensninger ved trepartssamarbeid (Kristiansen and Grønkjær 2018, s. 1). Formålet med intervjuene var følgeforskning for å evaluere og dokumentere prosessene i en sluttrapport (Lindøe et. al. 2002, s. 200). Intervjuene tjente som grunnlag for lære om begrensninger og muligheter ved trepartssamarbeid i en kommune. I tillegg gjennomførte forskerne informantintervjuer med Fagforbundet og en forsker fra The International Movement towards Educational Change (IMTEC).

Respondentene ga mye og relevant informasjon i intervjuene, og ga saklige vurderinger av trepartssamarbeid og livsfasepolitikken i



emning. Forskerne fordelte intervjuene mellom seg, men diskuterte i liten grad erfaringene mens de ble gjort, siden dette begrenser forskerens muligheter for å vurdere intervjudataenes gyldighet, pålitelighet og gjennomsliktighet i framleggingen av dataene (Tjora 2018, s. 80–85). Konsulentene utfylte de kvalitative intervjudataene med møtereferater, notater og dokumenter (Thagaard 2018, s. 51). Vi sammenholdt diskurser i trepartssamarbeidet med diskurser i de strategiske beslutningene som ble tatt senere i bystyret (Bratberg 2014, s. 18).

### Analyse av kvalitative data og diskursanalyse

I teoridelen valgte vi Habermas' diskursetiske modell for demokrati. Det er derfor nærliggende å foreta en diskursanalyse av tekstene i datamaterialet (Johannesen et al. 2018, s. 72). Tendensen i datamaterialet er konkurransen mellom kollektive forståelsesformer fra kommunikative og strategiske beslutninger hvor den sistnevnte dominerer (Johannesen et al. 2018, s. 71). Politikere, ledere og hovedtillitsvalgte er trent i å argumentere for sine synspunkter. Derfor er en analyse av deltakerens påstander i teksten sentral (Johannesen et al. 2018, s. 78–81). En enkel analyse av dataene er å lage en liste over deltakernes argumenter for og imot trepartssamarbeid (Stewart og Shamdasani 2015, s. 123). Vi tegnet inn argumentene i modellen for livsverden og systemverden (fig- 1), og fikk på den måten en oversikt over spredningen.

### Tematisk analyse

Vi kombinerer diskursanalyse med tematisk analyse ved å kode og kategorisere dataene i materialet (Johannesen et al. 2018, s. 280–282), (Thagaard 2018, s. 153), (Aase og Fosseskåret 2018, s. 131–132). Eksempler på temaer er trepartssamarbeid, prinsipper i livsfasepolitikken, dialog, medvirkning, forankring, enighet og effektivitet. Kategoriene kan analyseres på en deduktiv, induktiv og abduktiv måte (Reichertz 2014, s. 125). Abduksjon betyr at forskeren oppdager noe i undersøkelsen som er uventet.

Deduksjon betyr å tilordne en empirisk observasjon til en regel, for eksempel inkludering i diskursen som et krav til god kommunikasjon. Induksjon betyr å kombinere flere empiriske observasjoner som forsøksvis utgjør en regel.

## Undersøkelse av trepartssamarbeid i livsfasepolitikk i Fredrikstad – resultater

### Trepartssamarbeid i Fredrikstad kommune

Vi skal gjøre rede for lokale forutsetninger av betydning for trepartssamarbeidet om livsfasepolitikk. Oppdragsgiver valgte livsfasepolitikk fordi det involverer partene lokalt. Fredrikstad er en industrikommune, og det lokale arbeidsmarkedet har betydning for å rekruttere ansatte og tillitsvalgte. Den norske modellen som vi kort beskrev tidligere hviler på en høy andel fagorganiserte, som også gjelder Fredrikstad kommune. Fagforbundet er den desidert største fagforeningen med 4000 medlemmer, og tok initiativet til trepartssamarbeid om livsfasepolitikk. Fagforbundet sentralt ønsket å prøve ut modellen for trepartssamarbeid som et pilotprosjekt under gunstige betingelser (Stranden 2013, s. 138).

En pilotstrategi betyr å involvere mange deltakere som bruker mye tid på prosjektet. Det var 21 deltakere i prosjektet i Fredrikstad kommune. Deltakerne fordelte seg jevnt mellom politikere, hovedtillitsvalgte og kommunalsjefer. I tillegg deltok to prosesskonsulenter på samlingene fra Høgskolen i Hedmark. Prosjektet var organisert rundt fire samlinger på til sammen fem dager i løpet av prosjektperioden på ett år, og gruppearbeid mellom samlingene. Konsulentene ga veiledning på gruppearbeidet om utredningen på og mellom samlingene. Prosjektet ble avsluttet med utredning om livsfasepolitikk i februar 2014, og deretter startet den formelle beslutningsprosessen i Fredrikstad kommune.

Partene samarbeidet på bredt grunnlag før prosjektet. Mulighetene var gunstige for å

forankre trepartssamarbeid i organisasjonen, og spre ideene fra prosjektet. Fredrikstad er en stor kommune med 5000 ansatte og 70 000 innbyggere. Størrelse er en utfordring for å iverksette politisk vedtak og spre ideer om alternative beslutningsprosesser som trepartssamarbeid. I undersøkelsen til Bjerke og Eilertsen (2015, s. 32) framhever forskerne at de undersøkte kommunene brukte egne ansatte framfor å konkurranseutsette og privatisere tjenester. I Fredrikstad var dette en del av en felles politisk plattform for den rødgrønne koalisjonen før kommunevalget i 2011. Før prosjektet om livsfasepolitikk startet, var oppdragsgiver meget klar på at arbeidet skulle munne ut i en utredning med konkrete tiltak. Vi har tidligere vist til aksjonsforskning, og i prosjektet skal utredningen tjene som et beslutningsgrunnlag for bystyret. Et sentralt krav til konstruktiv kommunikasjon er at drøftingene munner ut i en rekke beslutninger (Gustavsen 2001, s. 97).

Da prosjektet startet opp, vurderte forskerne mulighetene som meget gode for å lykkes med trepartssamarbeidet. Administrasjonen valgte ut sentrale politikere fra formannskapet, slik at trepartssamarbeidet skulle bli mest mulig spredd og forankret i utvalg og partigrupper. Deltakerne skulle gjennom dialog, samarbeid og enighet levere en felles rapport om ny livsfasepolitikk. Deltakerne ble delt inn i tre parts sammensatte grupper som skrev hver sin del av utredningen om livsfasepolitikk. Arbeidsgiver tilbød deltakerne å ta prosjektet som et emne med studiepoeng ved Høgskolen i Hedmark. Halvparten av deltakerne valgte dette. Prosjektet hadde således flere målsettinger som utredning om livsfasepolitikk, heve kompetansen til deltakerne og praktisk anvendelig forskning på trepartssamarbeid.

### Tolkning av observasjoner fra feltarbeidet

Vi gjorde rede for hvordan vi tolker observasjoner i undersøkelsen om topartssamarbeid, ledelsen, diskursen og god kommunikasjon. Videre om trepartssamarbeidet, og konkurransen mellom diskurser i rapport og vedtak om livsfase-

politikken. Som nevnt tidligere, påstår vi at deltakerne i prosjektet drøftet kommunikative beslutninger på premissene til de strategiske.

### Partssamarbeid og erfaringer

Vi fikk bekreftet i intervjuene med partene at en viktig forutsetning for å lykkes med trepartssamarbeid er erfaringer med partssamarbeid. Samarbeidet mellom partene i Fredrikstad var utvidet, og omfattet mange saker. De samarbeidet om sentrale spørsmål i administrasjonsutvalget, og på store prosjekter i kommunen.

Respondenten nedenfor stiller seg positiv til trepartssamarbeid. Prosjektet om livsfasepolitikk har et potensial for nye trepartssamarbeid i kommunen.

«... Jeg synes det er flott at de tre partene nå er samlet her på første samling. Det er første gang jeg er med i et trepartssamarbeid om livsfasepolitikk og diskuterer arbeidsgiverpolitikken. Jeg tror det vi gjør nå vil føre til andre måter å tenke på enn det vi er vant til i Fredrikstad kommune...»

Intervjupersonen var opptatt av samarbeidet mellom partene hadde blitt langt bedre etter at den rødgrønne koalisjonen kom til makta i 2011. Da det konservative flertallet var i posisjon i valgperioden før, var situasjonen preget av politiske omkamper. Følgen ble uforutsigbarhet i politikken, svak forankring av beslutningsprosesser og lav legitimitet.

Fredrikstad kommune hadde seniorpolitiske tiltak fra 2006 som ble avskaffet av det konservative flertallet i kommunestyret i perioden 2007–2011. Tiltakene var for kostbare, og flertallet prioriterte å redusere eiendomsskatten mer enn sentrum-venstre-koalisjonen. Vedtaket fikk uheldige konsekvenser for eldre arbeidstakere fordi det brøt med prinsippet om forutsigbarhet i livsfasepolitikken (Terjesen og Salomon 2015, s. 105–106), (Furunes Mykletun og Solem 2011, s. 1244), (Hafting 2013), (Hafting 2014). Utfordringen for deltakerne var å drøfte på bredt grunnlag en økonomisk bærekraftig og forutsigbar plan for livsfasepolitikk som varte lenger enn



kommunevalget 2015. Partene ville oppnå dette ved et trepartssamarbeid om livsfasepolitikken i Fredrikstad kommune. Deltakerne innarbeidet i livsfaseplanen «trekkspillprinsippet». I gode økonomiske tider kunne arbeidsgiver tilby flere tiltak til høyere kostnader, og motsatt i dårlige.

Neste respondent legger vekt på sammenhengen mellom brede drøftinger og systematisk forankring av beslutningsprosesser for å øke legitimiteten til vedtakene om livsfasepolitikken (Reichertz 2014, s. 125).

«... Jeg tror trepartssamarbeidet om livsfasepolitikken kommer til å være en arena hvor partene kan legge fram og argumentere for sine synspunkter. Videre prøve å finne eventuelle kompromisser for å se om det er mulig å komme fram til et resultat som alle er omforent om. Jeg har erfaring med sånt arbeid. Etter at du er ferdig med jobben, så må vi respektere at vi har et politisk system hvor partiene skal ha saken til behandling. Det kan skje endringer underveis i behandlingen. Og hvis det skjer for mye endringer, så vil nok mange si: Hva var vitsen med det vi gjorde? Men jeg tror det er noe av det vi kanskje må ha med oss. De som representerer fagforeningene må være flinke til å sikre problemstillingene hjemover i sine rekker. Det gjelder på samme måte politikerne, og vi som representerer administrasjonen. Ja, da er mulighetene for det vi kommer fram til er så godt forankret at det blir nesten som et vedtak...»

Respondenten har lang erfaring fra administrasjonen. Ved å forankre beslutningsprosesser i brede drøftinger vil legitimiteten til vedtakene øke (Eriksen 2001, s. 22). Det avgjørende ved bred forankring i organisasjonen er makten i de bedre argumentene. Tidligere erfaringer tilsa at et sentralt mål for livsfasepolitikken var å øke legitimiteten.

### Ledelse, motstand og effektivitet

Prosesskonsulentene ble overrasket over at representanter for ledelsen ikke støttet trepartssamarbeidet om livsfasepolitikken (Reichertz 2014, s. 125). Det ble et paradoks fordi trepartssamarbeid var lagt som premiss for prosjektet av partene.

Intervjupersonen sitert nedenfor slår fast at rådmannen støtter prosjektet fullt ut, men å blande politikk og administrasjon er en bekymring (Dalby og Grimsrud 2011, s. 2).

«... Trepartssamarbeid er en uvanlig måte å forberede saker på til bystyret på. Erfaringer har vist at det er meget krevende når vi kommer til de siste stegene i prosjektet. Hvordan skal rådmannen legge fram en sak som er diskutert på forhånd? Hvem er det faktisk som legger fram en sak som har vært drøftet i en gruppe organisert som et trepartssamarbeid? Vi har utfordringer på dette punktet. Jeg vet fra tidligere at det ble kaos i blandete styringsgrupper fordi prosjektlederen representerte administrasjonen. Hvem skal prosjektlederen forholde seg til? Politisk ledelse eller rådmannen? Det har vært diskusjoner om slike spørsmål. Jeg håper vi kan bruke dette prosjektet til å bli bevisst på når det passer å bruke en slik metode...»

På den andre siden er en begrensning ved å skille politikk og administrasjon at politikerne får utilstrekkelig innsikt i sakene før de vedtas. Lederne mente at trepartssamarbeid var uegnet i beslutningsprosesser fordi de tok for lang tid, kostet for mye penger og involverte for mange deltakere. Kommunen burde behandle sakene i samsvar med prinsippene for strategiske beslutninger som er den vanlige måten i bystyret.

«... Det er første gang jeg er med i et trepartssamarbeid om livsfasepolitikk og diskuterer arbeidsgiverpolitikken. Jeg tror det vi gjør nå vil føre til andre måter å tenke på enn det vi er vant til i Fredrikstad kommune...»

«... Det er første gang jeg er med i et trepartssamarbeid om livsfasepolitikk og diskuterer arbeidsgiverpolitikken. Jeg tror det vi gjør nå vil føre til andre måter å tenke på enn det vi er vant til i Fredrikstad kommune...»

## Prosjektledelse og evaluering

Vi ble også overrasket over at ledelsen ikke fikk opprettet en prosjektgruppe, styringsgruppe og eventuelt en referansegruppe for prosjektet (Reichertz 2014, s. 125), (Stranden 2013, s. 34). Oppdragsgiver drøftet i liten grad prosjektet med forskerne mens det pågikk, og kunne følgelig bedre utnyttet potensialet for å evaluere og lære av prosjektet underveis og etter at det ble avsluttet (Stranden 2013, s. 195). Eksempler er tilbakemeldinger på samlingene, framdrift, arbeidsmengde og oppfølging. Mangelfull evaluering førte til reduserte muligheter for å lære fra prosjektet.

## Deltakere, diskurs og mangfold

Valg av deltakere og nivå i organisasjonen fikk konsekvenser for mangfoldet i diskursen om livsfasepolitikken. For å få større bredde og kreativitet i diskursen, kunne sammensetningen av deltakerne med fordel vært bredere (Påls-haugen, 2004, s.85). Deltakerne drøftet meget komplekse spørsmål i livsfasepolitikken fordi de omfattet alle kategorier av ansatte. For det andre hadde deltakerne tunge ordinære verv og arbeidsoppgaver, slik at det ble en utfordring å følge opp og gjennomføre prosjektet (Moland 2017, s. 6). For det tredje var den direkte kanalen for medvirkning fraværende i prosjektet, som brukere, ansatte og ledere på driftsnivå (Young 2000, s. 23). Disse burde vært inkludert i prosjektet fordi livsfasepolitikken legger betingelser for hvilke valg ansatte tar.

Det er likevel eksempler på slike prosjekter i Fredrikstad kommune. Respondenten nedenfor bruker et eksempel på direkte medvirkning fra skolesektoren:

«... Jeg har deltatt for min fagforening i trepartssamarbeid ved tre tidligere anledninger. Etter at fagforeningen hadde etterspurt det noen år, ble det etablert en dialogkonferanse for skole. Det er dialog i trepartssamarbeidet fordi der sitter politikere som skoleeier, administrasjonen og fagforeningene. Der er også foreldre og elever, altså hele skolesamfunnet er involvert. Det er et bredt

samarbeid. Det har vært veldig fruktbart. Etter noen år ble samarbeidet utvidet til å gjelde hele oppvekstområdet med en dialogkonferanse én gang i året. Da er det flere tillitsvalgte inne fra andre organisasjoner. Og leder av oppvekstutvalget i kommunen, som er politiker...»

## Krav til god kommunikasjon

Partene mener kravene til god kommunikasjon i hovedsak ble oppfylt i prosjektet (Gustavsen 2001, s. 96–97), (Flyvbjerg 2001, s. 91), (Reichertz 2014, s. 125). Deltakerne mente det var unødvendig å inkludere flere enn politikere, hovedtillitsvalgte og ledere i prosjektet. Ansatte fikk anledning til å fremme sine synspunkter gjennom de hovedtillitsvalgte, og velgerne gjennom valgte politikere. Partene fikk større forståelse for andres argumenter, stilte spørsmål ved dem og diskuterte på like fot og med åpne kort. Ett eksempel på større forståelse er at deltakerne forandret syn fra seniorpolitikk til livsfasepolitikk. I begynnelsen dreide drøftingene seg mye om hvordan arbeidsgiver kunne få eldre arbeidstakere til å arbeide lenger ved primært å bruke økonomiske incentiver. Motstanderne mente slike ordninger tilgodeså en bestemt gruppe ansatte i forhold til de øvrige. Drøftingene dreide seg etter hvert om hvordan arbeidsgiver bedre kunne ta vare på alle arbeidstakere som var i en vanskelig situasjon, ved både økonomiske og ikke-økonomiske tiltak.

Deltakerne vurderte det som positivt at politikerne var med i utredningen om livsfasepolitikk helt fra begynnelsen. Arenaen for debatt var ny fordi politikerne på et tidlig tidspunkt fikk direkte erfaringer med drøftinger som var forskjellig fra vanlig praksis i strate-

*Partene fikk større forståelse for andres argumenter, stilte spørsmål ved dem, og diskuterte på like fot og med åpne kort.*



giske beslutninger. Politikerne skulle bli mer bevisst sitt arbeidsgiveransvar, og få oppslutning for prosjektet i sine respektive partigrupper.

Respondenten nedenfor vurderer politikerne arbeidsgiveransvar overfor skolen i kommunen.

«... Jeg fikk mange interessante synspunkter på samlingene fra politikerne og ledelsen. Jeg synes det er meget verdifullt. Sett fra et fagforeningssynspunkt, er det meget viktig at politikerne er med i prosjektet. De er i egenskap av arbeidsgiver eier av skolen, og burde derfor være bevisst sin rolle...»

Om inkludering mener flertallet av respondene at de ansattes interesser blir ivaretatt ved de hovedtillitsvalgte, mens personalavdelingen tar hånd om ansattes krav ifølge lov- og regelverket. Respondent:

«... De ansatte har sine representanter gjennom fagforeningen, og i den grad de oppfattes som velgere, så er det politikere som fatter vedtakene. Og i arbeidsgiverlinja er de representert gjennom administrasjonen, så jeg tenker at dette er den riktige måten å gjøre det på...»

Deltakerne oppfattet diskursen i prosjektet som likeverdig mellom partene, og ikke som en arena for maktkamp. I rapporten om livsfasepolitikken kom de derimot ikke fram til konsensus om virkemidlene, men et kompromiss. Dette er kanskje mer et utslag av tid og realisme i drøftingene enn en konsekvens av maktforskjeller. På den ene siden legges det vekt på det som er felles beste i rapporten, ved at tiltakene i prinsippet gjelder alle ansatte i kommunen. På den andre siden er oppmerksomheten rettet mot kostnadseffektivitet og økonomisk kontroll i tiltak rettet mot eldre arbeidstakere. Samlet sett hadde deltakerne få synspunkter på alternative måter å organisere trepartssamarbeidet om livsfasepolitikk på.

Vi skal i fortsettelsen illustrere kravet til større forståelse, og stille spørsmål ved kravene

til jevnbyrdighet og åpenhet. Intervjuer spør en politiker om forventningene til trepartssamarbeidet om livsfasepolitikken, og respondente svarer:

«... Jeg vil møte de andre partene på et langt tidligere tidspunkt i beslutningsprosessen enn tidligere. Den vanlige beslutningsprosessen er slik at administrasjonen leverer et saksframlegg som de hovedtillitsvalgte kommenterer, og deretter tar politikerne en beslutning i bystyret. Politikerne får uttalelser som de kan lese, men de kjenner ikke nødvendigvis godt til bakgrunnen for saken. I trepartssamarbeid vil vi lære som en dyd av nødvendighet hverandres standpunkter, perspektiver og prioriteringer. Jeg forventer at forståelsen av hverandres perspektiver vil øke...»

Konsulentene fikk god anledning til å observere kravet til jevnbyrdighet i gruppeintervjuene og intervjuene. Ledere og politikere var dyktige til å ordlegge seg, og la nok reelt sett mange premisser for debatten (Leirvik 2005, s. 422). Ingen deltakere kom med motforestillinger til synet på kostnadseffektive tiltak i livsfasepolitikken. Tillitsvalgte og enhetsledere var mindre aktive, men selvfølgelig var deres bidrag også meget verdifulle for prosjektet.

Flertallet av de intervjuede mente deltakerne spilte med åpne kort, og sa oppriktig hva de mente om livsfasepolitikken (Walter 2008, s. 532). Det gjaldt ikke representanter for ledelsen, som underveis i prosjektet tonet flagg og argumenterte mot trepartssamarbeid (Leirvik 2005, s. 426–427), (Hernes 2014, s. 257), (March 1991, s. 72). Ledelsen burde heller bruke uenigheten konstruktivt for å lære på samme måte som i drøftingene om livsfasepolitikken.

### Trepartssamarbeid om livsfasepolitikk

Flertallet av deltakerne stiller seg positiv til trepartssamarbeidet, selv om synet på omfanget varierer sterkt (Stewart and Shamdasani 2015,

*Målet for senior- og livsfaseplanen er å beholde arbeidstakere i arbeid, og forlenge yrkesaktiviteten i størst mulig stilling etter fylte 50 år.*

s. 123), (figur 1). Trepårtssamarbeid egner seg best for saker innenfor arbeidslivspolitikken som blir behandlet i administrasjonsutvalget hvor partene er representert. Spennet i aktørenes oppfatninger varierer fra å fortsette med strategiske beslutningsprosesser til å anvende prinsippene i kommunikative beslutninger i full skala.

Et eksempel på sistnevnte oppfatning er gjengitt nedenfor. Eksempler er deltakende budsjettering og utbygging av bydeler.

«... Partene er enige om at de skal være enige de neste 16 årene. Det er ikke et partipolitisk tema. Derfor har de lyktes ... Partene har skapt en fantastisk Drammen by, som var et høl. De var også enige om det. Men det har kostet slik at nå sitter de med gjeld til langt opp etter ørene. Partene var enige om å være enige fra ytterste høyre til venstre. Det er ufattelig hva de får til. Unnskyld uttrykket, nå skal vi krangle om de helvetes bompengene. Vi skal bygge ut for 600 milliarder kroner så la oss kutte ut den diskusjonen. Men sorry, da er vi nødt til å være enige om at vi må bruke bompenger. Det er en realitet, og forhold dere til det. Det er omkampene i politikken som hindrer oss i utviklingen, som er en av grunnene til at Fredrikstad kommune ligger 10 år etter planen...»

Bakgrunnen for trepartssamarbeidet om livsfasepolitikken i Fredrikstad kommune var, som tidligere nevnt, politisk omkamper som svekket legitimiteten til vedtakene.

### Konkurransen mellom kommunikative og strategiske beslutningsprosesser

Vi nevnte tidligere at tendensen i datamaterialet er konkurransen mellom diskurser om

livsfasepolitikk fra kommunikative og strategiske beslutningsprosesser hvor den sistnevnte dominerer (Johannessen et. al. 2018, s. 71), (Bratberg 2014, s. 18). Budskapet i utredningen er kostnadseffektive tiltak i livsfasepolitikken som det framgår av de prioriterte tiltakene nedenfor (Fredrikstad kommune 2014, Livsfaseplan med vekt på seniorpolitikk i Fredrikstad kommune). Målet for senior- og livsfaseplanen er å beholde arbeidstakere i arbeid, og forlenge yrkesaktiviteten i størst mulig stilling etter fylte 50 år. Deltakerne prioriterer tre typer tiltak:

1. Arbeidstakere må bli sett og verdsatt.
2. Leder iverksetter forebyggende tiltak etter behov.
3. Eldre ansatte innvilges ekstra fridager ut over det som er bestemt i hovedtariffavtalen.

Nærmeste leder skal bruke medarbeidersamtaler for eventuelt å legge til rette for individuelle tiltak for at ansatte står lenger i jobb. Forebyggende tiltak går ut på at leder tilpasser arbeidsoppgaver og arbeidstid for ansatte som trenger det. De foreslåtte tiltakene varierer med hensyn til kostnader for arbeidsgiver, og om de er individuelle eller kollektive. Til slutt understrekes betydningen av å involvere, forankre og ta ansvar for oppfølgingen av tiltakene i utredningen. Deretter ble livsfaseplanen behandlet av partigrupper, arbeidsmiljøutvalget, administrasjonsutvalget, formannskapet og bystyret.

Vedtaket i bystyret er i samsvar med konklusjonene i utredningen, men med noen unntak (Fredrikstad kommune 2014. Vedtak 4.12.2014 om livsfaseplan med vekt på seniorpolitikk i Fredrikstad kommune). Rådmannen understreker i grunnlaget for vedtaket sterkere vekt på kostnadseffektivitet og besparelser enn i utredningen. Ledernes viktigste verktøy er å legge et grunnlag for stor åpenhet og trygghet på jobb, samt at den enkelte arbeidstaker blir sett og verdsatt (Fredrikstad kommune 2014. Vedtak 4.12.2014 om livsfaseplan med vekt på seniorpolitikk i Fredrikstad kommune, s. 6).

Vurderingen vitner om at det på kort sikt ikke blir så mye igjen av de foreslåtte tiltakene i



livsfaseplanen. Rådmannen skal arbeide videre med «verktøykassen» for å presisere tiltakene i senior- og livsfasepolitikken. Ekstra fridager for alle eldre ansatte legges på is inntil videre. Begrunnelsen er at effektene er usikre og at tiltaket er dyrt. Reduserte utgifter har en positiv effekt på den økonomiske situasjonen i Fredrikstad kommune. Rådmannen anbefaler en «verktøykasse» med ulike tiltak med lave kostnader som tilpasses behovene til den enkelte sett i forhold til arbeidssituasjon og livsfase. Vedtaket er et kompromiss mellom diskurser fra kommunikative og strategiske beslutningsprosesser der sistnevnte er framtrepende. På den ene siden blir det felles beste ivaretatt i livsfasepolitikken som understreker at tiltakene i prinsippet gjelder for alle ansatte i forskjellige stadier av yrkeskarrieren. De må settes inn på et langt tidligere tidspunkt i livsfasen enn passerte 50 år. For det andre må virkemidlene sees i forhold til de øvrige i kommunen, for eksempel Inkluderende arbeidsliv (IA) om sykefravær, heltidskultur og bruk av midler. På den andre siden argumenteres det med behov for kostnadseffektivitet og økonomisk kontroll i «verktøykassen».

### Trepartssamarbeid: Mellom kommunikative og strategiske beslutninger

Den viktigste observasjonen i undersøkelsen er at deltakerne drøftet kommunikative beslutninger på premissene til de strategiske. Historisk er økonomi som ekspertkunnskap en sentral del av helheten av diskurser som deltakerne tar for gitt (Walter 2008, s. 537). Vedtaket om livsfasepolitikk er et kompromiss mellom kommunikative og strategiske beslutninger, selv om de sistnevnte dominerer. På den ene siden er trepartssamarbeid et alternativ til NPM i kommuner uten konkurranseutsetting og privatisering av kommunale tjenester. På den andre siden har innholdet i trepartssamarbeidet i Fredrikstad mye til felles med rådende tenkning i NPM (Stranden 2013, s. 46). Vi argumenterer som tidligere nevnt for at observasjonen ikke er et paradoks. Makt og demokrati er sosiale prosesser i samfunnet som gjensidig betinger og utfyller hverandre, samt at konsekvensene av prosessene

er vanskelig å forutse (Reichertz 2014, s. 125), (Hernes 2014, s. 257). På grunnlag av denne undersøkelsen stiller vi likevel spørsmål ved om trepartssamarbeid er en egnet endringsstrategi som alternativ til NPM. Innholdet i livsfasepolitikken preges av dominerende diskurser om produktivitet, kostnadseffektivitet og besparelser.

Observasjonen illustrerer hvordan diskurser fra systemverden gradvis fortrenger dem i livsverden, illustrert ved deliberative beslutningsprosesser i et trepartssamarbeid. På den andre siden kan vi ikke se bort fra at kategorien trepartssamarbeid ikke dekker på en fruktbar måte begrepet livsverden med vekt på forståelsesorientert kommunikasjon (Eriksen og Weigård 1999, s. 143–144). Det finnes også i livsverden formålsrasjonelle handlinger og maktrelasjoner som vi får bekreftet ved dominerende strategiske diskurser i kommunen. Habermas ser empirisk på de nye folkebevegelsene som representanter for kommunikativ fornuft, og som kan endre den offentlige sfære (Flyvbjerg 2001, s. 91). Interessene og rollene til politikere, ledere og hovedtillitsvalgte er vesensforskjellig fra folkebevegelser som fungerer som pressgrupper overfor offentlige myndigheter.

### Det felles beste

På den andre siden er det eksempler på deliberativt tankegods i utredningen og vedtaket om livsfasepolitikk. Det felles beste illustreres som et resultat av drøftingene i utredningen ved at seniorpolitikk ble sterkt nedtonet til fordel for livsfasepolitikk. Tiltakene ble for det første rettet mot alle ansatte i ulike faser av yrkeslivet. For det andre var det urimelig å legge først og fremst vekt på økonomiske fordeler for eldre arbeidstakere. Yngre arbeidstakere kunne også ha legitime krav på slike ytelser i en kritisk livsfase.

### Beslutninger og effektivitet

Deltakere fra ledelsen støttet ikke trepartssamarbeid om livsfasepolitikk. De hevdet at deltakerne blander administrasjon og politikk og skaper uklarhet om ansvar i kommunikative beslutningsprosesser. Ledelsens påstand

har svak støtte fordi det skjer meget sjelden i trepartssamarbeid (Moland 2017, s. 7). Blanding av politikk og administrasjon er parallelt med det vi tidligere omtalte, at trepartssamarbeid kan rokke ved den etablerte maktfordelingen mellom politikk og administrasjon (Moland 2017, s. 8), (Dalby og Grimsrud 2011, s. 3). En eventuell forskyvning kan redusere ledelsens handlingsrom i trepartssamarbeidet (Stranden 2013, s. 24).

Kritikerne av trepartssamarbeid hevder at beslutningsprosessene er ineffektive. De tar for mye tid, koster for mye penger og involverer for mange folk. Deltakerne argumenterer implisitt for forskjellige betydninger av effektivitet. Tilhengeren av strategiske beslutninger legger vekt på bruken av midler, og avveining og aggregering av motstridende interesser før et flertallsvedtak. I kommunikative beslutningsprosesser vil tilhengerne derimot fokusere på at innholdet i beslutningene er tilstrekkelig opplyst og grundig drøftet på bredt grunnlag. Effektive beslutninger er legitime når partene har kommet fram til full enighet om et vedtak som overlever politiske valg.

### Ledelse, motstand og effektivitet

Prosesskonsulentene og oppdragsgiver drøftet ikke betingelsene for å organisere prosjektet som et trepartssamarbeid. Ledelsen etablerte ikke prosjektledelse, styringsgruppe og referansegruppe for prosjektet (Stranden 2013, s. 42), (Dalby og Grimsrud 2011, s. 8–9). Fraværet av slike arenaer brøt med det øvrige deliberative innslaget i prosjektet som dialog, refleksjon, bevisstgjøring og læring som kunne gi det høyere legitimitet. Imidlertid ble prosjektet evaluert med oppdragsgiver etter at det var avsluttet. Vår observasjon samsvarer med det vi omtalte

*Effektive beslutninger er legitime når partene har kommet fram til full enighet om et vedtak som overlever politiske valg.*

tidligere som for lite engasjement fra en av partene i trepartssamarbeidet (Moland 2017, s. 7).

### Organisering, prosjektledelse og nivå

Prosjektet ble organisert på virksomhetsnivå i kommunen med politikere, hovedtillitsvalgte og ledere. En pilotstrategi på virksomhetsnivå i kommunen var et uheldig valg fordi prosjektet involverte mange deltakere og krevde mye tid (Stranden 2013, s. 138).

Spørsmålene i livsfasepolitikken ble for komplekse fordi de omfattet mange kategorier av ansatte med ulike arbeidsvilkår. Ett eksempel er ansatte som arbeider deltid, blir uførepensjonert eller går av med pensjon før fylte 62 år. Disse vil falle utenfor mange av tiltakene i livsfasepolitikken fordi de ikke oppfyller kravene til ytelser fra arbeidsgiver. Deltakernes ordinære arbeidsoppgaver, parallelle prosjekter som ledelsesutvikling med et konsultentselskap og løpende saker på den politiske dagsordenen konkurrerte om oppmerksomhet og arbeidskapasitet.

Halvparten av deltakerne i prosjektet tok trepartssamarbeid som et emne med eksamen. Skrivning av rapporten om livsfasepolitikk i grupper ble et merarbeid som bidro til at prosjektet ble avsluttet tre måneder senere enn planlagt. Resultatet er motsatt av det vi beskrev tidligere om bedre gjennomføring av prosjektet fordi trepartssamarbeidet fungerte meget godt (Moland 2017, s. 6). Trepartssamarbeidet fungerte meget godt i andre henseender fordi Fredrikstad kommune fikk en livsfasepolitikk som blir stående fordi ingen politiker vil endre den. Trepartssamarbeidet ble videreført to år senere med et prosjekt om innføring av heltid i sektoren helse og omsorg (Moland 2017, s. 6).

### Deltakere og mangfold

Deltakerne mente det var positivt at politikerne var med i prosjektet organisert som trepartssamarbeid. Flertallet oppga at interessene til de ansatte ble tilstrekkelig ivaretatt av hovedtillitsvalgte og politikere i trepartssamarbeidet. Vi mener inkluderingen av deltakere var for snever, noe som reduserte mangfoldet av



oppfatninger i livsfasepolitikken. Utredningen om livsfasepolitikken er et tydelig bevis på det. Konsulentene diskuterte å holde et allmannamøte på en avdeling innenfor helse og omsorg. Vi var interessert i hva de ansatte la i livsfasepolitikk i et arbeidsmiljø dominert av kvinner, høyt innslag av deltid og tidlig pensjon (Young 2000, s. 23). Forskerne realiserte ikke planene på grunn av begrenset arbeidskapasitet, og i tillegg lå det utenfor rammen av prosjektet.

## Oppsummering – hva har vi lært?

### Fagforeninger og erfaringer

Et flertall av deltakerne mente det var en positiv sammenheng mellom erfaringer med bredt topartssamarbeid når de skal begynne å jobbe trepart. Et mindretall representert ved ledelsen hevdet at det er to parter som er ledere og ansatte i kommunen. Ledelsens synspunkter er identisk med dem som fremmes av arbeidsgiver, som er KS (Dalby og Grimsrud 2011, s. 5), (Moland 2017, s. 19).

Trepartssamarbeid, som den norske modellen, hviler på sterke fagforeninger for å sikre at majoriteten av de ansatte står bak prosjektene. Det var tilfelle i Fredrikstad kommune (Nergaard 2018). Unge arbeidstakere fagorganiserer seg i mindre grad enn tidligere; det fører til lavere organisasjonsprosent. Hovedsammenlutningene på arbeidsgiver og -takersiden har gått sammen om et prosjekt for å øke organisasjonsgraden blant de ansatte.

### God kommunikasjon

Deltakerne verdsatte de brede drøftingene på samlingene, og mente de i hovedsak var i samsvar med de etiske retningslinjene for god kommunikasjon. Bred medvirkning fungerte gunstig for å utvikle mangfoldet av ideer og tiltak i livsfasepolitikken. God kommunikasjon er hovedsakelig effekter av trepartssamarbeidet som Flyvbjerg betegner som prosedyrefornuft (1998, s. 214).

*Trepartssamarbeid, som den norske modellen, hviler på sterke fagforeninger for å sikre at majoriteten av de ansatte står bak prosjektene.*

### Livsfasepolitikk og trepartssamarbeid

Det største spennet i oppfatninger finner vi i selve synet på trepartssamarbeid. Ledelsens prinsipielle motstand er allerede nevnt. Når de politiske partiene er enige, for eksempel om arealplanlegging, vil beslutningene ha høyere legitimitet. Flertallet mener trepartssamarbeid egner seg best for spørsmål innenfor arbeidslivspolitikken, som livsfasepolitikk der partene er representert i administrasjonsutvalget. Deltakerne kom fram til et kompromiss mellom det felles beste for de ansatte og spesifikke tiltak i livsfasepolitikken. Det felles beste representerer argumenter av universell karakter som folk lettere vil oppfatte som legitime fordi det er konsensus (Rose 2014, s. 33).

I hovedsak er det motsatte tilfelle for seniorpolitiske tiltak i planen fordi de står for argumenter av spesifikk karakter. Arbeidsgiver tilgodeser eldre arbeidstakere med fordeler som andre ansatte ikke får. Ett eksempel er ekstra fridager betalt av arbeidsgiver for arbeidstakere over 62 år. Slike sekundærforebyggende tiltak er kostbare, blir satt inn for sent og har begrenset effekt (Bogen og Midsundstad 2007, s. 106–108). I tillegg vil et stort antall ansatte som lærere, sykepleiere og hjelpepleiere falle utenfor slike ordninger fordi de går av med pensjon før fylte 62 år. Kommunalt ansatte som fortsetter å arbeide fram til 67 år oppgir interessante arbeidsoppgaver, at arbeidsgiver trenger dem, god helse og økonomi som grunner (Midsundstad og Nielsen 2013, s. 67).

### Dialog og infrastruktur

Tidligere har vi pekt på å analysere kommunikative endringsstrategier ved den utvidete case-metoden i en kommune i forhold til nasjonale

## *Hva kan organisasjoner lære av trepartssamarbeidet i Fredrikstad kommune om livsfasepolitikk?*

politiske rammebetingelser (Wadham og Warren 2014, s. 11). Marrewijk og medforfattere hevder at demokratisk dialog og dialogkonferanser er en utilstrekkelig teoretisk ramme for organisasjonsutvikling (2010, s. 216), (Gustavsen 2014, s. 345). Tilsvaret er at demokratisk dialog må være institusjonelt forankret og representere et minimum av betingelser for samarbeidet. Det skjer gjennom nettverk av deltakere som blir støttet økonomisk av partene i arbeidslivet og staten.

Prosjektledelsen må støtte seg på en infrastruktur i et nasjonalt utviklingsprogram for å få faglig veiledning og økonomisk støtte. Utviklingsprogrammet «Saman om ein betre kommune» er ett eksempel (Moland 2017, s. 14). Programmet var organisert som et nasjonalt trepartssamarbeid med staten, representert ved departementet, og hovedsammenslutningene for arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Programmet gikk fra 2011 til 2016, som er i samme tidsrom Fredrikstad utviklet sitt trepartssamarbeid om livsfasepolitikk. Fredrikstad kommune gjennomførte imidlertid prosjektet på egen kjøp, riktignok med økonomisk støtte fra Fagforbundet. Avgjørende for spredning av trepartssamarbeid i Fredrikstad er det politiske flertallet i bystyret som definerer de politiske betingelsene. Ny administrativ ledelse tok i 2016 initiativet til et prosjekt om innføring av heltid organisert som et trepartssamarbeid innenfor sektoren helse og omsorg. Bystyret gjorde et prinsippvedtak om gradvis overgang til heltidsstillinger for de ansatte, og medarbeiderne medvirker direkte i iverksettingen av vedtaket. Politikere, ledere og tillitsvalgte er også involvert, og prosjektet har et tydelig innslag av dialog – som trepartssamarbeidet om livsfasepolitikk. De ansvarlige for prosjektet arrangerer drøftingsverksted for

medarbeiderne som på fredrikstaddialekten kalles «prekesjappe» (talk shops). Oppsummert vil spredning av kommunikative endringsstrategier forutsette politisk makt og vedtak på kommunalt eller nasjonalt nivå.

### Praktiske konsekvenser og læring

Den viktigste observasjonen fra undersøkelsen er at deltakerne drøftet kommunikative beslutninger på premissene til de strategiske. Prosjektet har imidlertid et tydelig kommunikativt innslag ved at kommunen oppnådde legitime beslutninger om livsfasepolitikken. Fagforbundet argumenterer for trepartssamarbeid som alternativ strategi til bedriftsøkonomisk tenkning i offentlig sektor med vekt på intern konkurranse, konkurranseutsetting og privatisering (NPM). Det tar tid å forandre slike dominerende diskurser, og organisasjoner bør derfor gjennomføre flere prosjekter organisert som trepartssamarbeid. Når deltakerne praktiserer dialog, blir de bedre i stand til å realisere de ideelle kravene til god kommunikasjon.

Hva kan organisasjoner lære av trepartssamarbeidet i Fredrikstad kommune om livsfasepolitikk? For det første må ledelsen støtte prosjekter organisert som trepartssamarbeid. Det var ingen prosjektledelse, styringsgruppe eller referansegruppe i Fredrikstad. Ledelsen må avklare sine posisjoner om trepartssamarbeid i dialog med deltakerne og prosesskonsulentene før prosjektet starter.

For det andre må trepartssamarbeid organiseres på driftsnivå, noe som er spesielt viktig i store organisasjoner som Fredrikstad. Vi erfarte at spørsmålene i livsfasepolitikken ble for komplekse, og grupper av ansatte falt utenfor drøftingene. For at beslutninger skal oppfattes som legitime i organisasjonen, må deltakerne bestrebe seg på å komme fram til enighet om konklusjonene. Det er tilstrekkelig at partene kommer fram til kompromisser selv om enstemmighet er å foretrekke. Det er et mål ledelsen kan strekke seg mot, ved at prosjekter organisert som trepartssamarbeid blir gjentatt flere ganger.

For det tredje vil et større innslag av direkte medvirkning fra ansatte, ledere på driftsnivå,



brukere og pårørende kunne øke mangfoldet av oppfatninger som er sentralt å etterstrebe i kommunikative beslutningsprosesser.

For det fjerde blir diskusjonen om det er to parter eller tre parter i trepartssamarbeid det samme som å diskutere lengden på pavens skjegg. Oppdragsgiver må etterse at fagforeningene slutter opp om prosjektet slik at det får tilstrekkelig bredde. I tillegg er det et pluss at arbeidsgiver praktiserer utvidete former for indirekte medvirkning som grunnlag for mer-medvirkning i trepartssamarbeid.

Til slutt om kommunikative endringsstrategier som dialog og bred medvirkning, og vilkårene for spredning av trepartssamarbeid. Spredning forutsetter mer enn konstruktiv kommunikasjon i et prosjekt. Politisk makt på nasjonalt og lokalt nivå har betydning for om den gode dialogen forblir en ensom svale. Eksempler er politiske vedtak som det nasjonale utviklingsprogrammet «Saman om ein betre kommune», og vedtaket i Fredrikstad bystyre om gradvis innføring av heltid i sektoren helse og omsorg.

## LITTERATUR

- Bergene, A.C. and Hansen, P.B.** (2016). *A Historical Legacy Untouched by Time and Space? The Hollowing-out of the Norwegian Model of Industrial Relations*. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6, 1, 5–24.
- Bjerke, P. og Eilersten, R.** (2015). *Økonomiske effekter av trepartssamarbeid*. *Fagbladet Samfunn og økonomi*, 2, 24–39.
- Bogen, H. og Midtsundstad, T. (2007). *Noen år til? Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner*. Oslo: Fafo-rapport 2007:28.
- Bratberg, Ø.** (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Clegg, S.R.** (1989). *Frameworks of power*. London: Sage Publications.
- Clegg, S.R., Courpasson, D. og Phillips, N.** (2006). *Power and Organizations*. London: Sage Publications.
- Christie, W. & Hafting, T.** (2013). *Partsbasert utviklingsarbeid: En kollaborativ kommunal utviklingsprosess*. NEON Jubileumskonferanse. (Nettverk for organisasjonsforskning i Norge): Bergen.
- Dalby, K.** (2006). *Trepartssamarbeid i kommunesektoren. Muligheter og utfordringer*. Oslo: Fagforbundet.
- Dalby, K. & A.K. Grimsrud** (2011). *Trepartssamarbeid mellom politikere, administrasjon og tillitsvalgte*. Notat. Oslo: Fagforbundet.
- Eikeland, O. og H.D. Finsrud** (1995). *Forskning og handling*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 1. Oslo: AFI.
- Eriksen, E.O.** (2001). *Leadership in a Communicative Perspective*. *Acta Sociologica*, 44:21.
- Eriksen, E.O.** (2003). *Decision Making by Communicative Design: Rational Arguments in Organizations*. *Philosophy of Management*, 3, 2, 47–62.
- Eriksen, E. O. and Jarle Weigård** (1999): *Kommunikativ handling og deliberativt demokrati. Jürgen Habermas' teori om politikk og samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, E.O. and Jarle Weigård** (2003): *Understanding Habermas. Communicating Action and Deliberative Democracy*. Continuum: London.
- Flynn, J.** (2014). *System and lifeworld in Habermas' theory of democracy*. *Philosophy & Social Criticism*, 40, 205–214.
- Flyvbjerg, B.** (2001). *Making social science matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flick, U.** (2014) (Ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Fredrikstad kommune** (2014). *Livsfasen med vekt på seniorpolitikk i Fredrikstad kommune*.
- Fredrikstad kommune** (2014). *Vedtak om livsfasen med vekt på seniorpolitikk i Fredrikstad kommune*.
- Furunes, Trude, Reidar J. Mykletun and Per Erik Solem** (2011): *Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 6, March 2011, 1232–1247.
- Gezelius, S.S. og Mittenwei, K.** (2019). *Forskerens frihet når interesser vil styre*, 45–68, i: Ingjerd, H., Bay-Larsen, I. og Hauge, K.H. (red.). *Interessekonflikter i forskning*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gustavsen, B.** (2014). *Social impact and the justification of action research knowledge*. *Action Research*, Vol. 12 (4): 339–356.
- Gustavsen, B.** (2001). *Research and the challenge of working life, i: Creating Connectedness: The Role of Social Research in Innovation Policy*, s. 85–100. (Eds.) Gustavsen, B., H. Finne and B. Oscarsson. Amsterdam and Philadelphia, PA: John Benjamins.
- Habermas, J.** (1990). *Morality, Society and Ethics: An Interview with Torben Hvid Nielsen*. *Acta Sociologica*, 33, 2, 93–114.
- Hafting, T. and E. Lindhult** (2013). *Developing collaborative power in working life: Linking American pragmatism and action research*, p. 205–221, in *American pragmatism and Organization*, M. Kelemen and N. Rumens (Eds.), Gower Publishing, Surrey: England.
- Hafting, T.** (2014). *Human resource management, phases of life and the Norwegian model at the local level. Thirty-second Standing Conference on Organizational Symbolism*. SCOS 2014-07-07–2014-07-10. HINN.



- Hafting T.** (2013). *Destructing Age and Constructing Stages of Life. The Standing Conference of Organizational Symbolism*. 2013-07-12–2013-07-17. HINN.
- Heiret, J.** (2012). *Three Norwegian Varieties of a Nordic Model – A Historical Perspective on Working Life Relations*. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2, 4, 45–66.
- Hernes, T.** (2014). *Alfred North Whitehead (1861–1931)*, i: Helin, J., Hernes, T., Hjort, D. og Holt, R. *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*, s. 255–271. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D.I.** (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, L.E.F., T.W. Rafoss og E.B. Rasmussen** (2018).  *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Johnsen, H.C.G.** (2005). *Fra forvaltning til dialog*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kamberrellis, G. and G. Dimitriadis** (2013). *Focus Groups. From structured interviews to collective conversations*. London: Routledge.
- Karlsen, M.P. og Villadsen, K.** (2008). *Who should do the talking? The proliferation of dialogue as governmental technology*. *Culture and Organization*, 14, 4, 345–363.
- Koshmanova, T.S.** (2007). *Vygotskian Scholars. Visions and Implementation of Cultural-Historical Theory*. *Journal of Russian and East European Psychology*, 45, 2, 61–95.
- Kristiansen, T.M. and M. Grønkjær** (2018). *Focus Groups as Social Arenas for the Negotiation of Normativity*. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 17, 1–11.
- Leirvik, B.** (2005). *Dialogue and power: the use of dialogue for participatory change*. *Administration & Society*, 19, 407–429.
- Lindøe, P.H., Mikkelsen, A. og Olsen, O.E.** (2002). *Fallgruver i følgeforskning*. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43, 2, 191–217.
- March, J.G.** (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, 2, 1, 71–87.
- Marrewijk, A. van and M. Veenswijk, S. Clegg** (2010). *Organizing reflexivity in designed change: the ethnoventionist approach*. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, 2, 213–229.
- Midtsundstad, T. og Nielsen, Roy A.** (2013). *Arbeid, pensjon eller begge deler? En analyse av kommunalt ansattes pensjoneringsadferd*. Oslo: Fafo-rapport 2013:12.
- Moland, L.E.** (2017). *Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene*. FAFO-rapport 2017:17. Oslo: FAFO.
- Moland, L.E. og H. Bogen (2001). *Konkurranseutsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Fafo-rapport 35. Oslo: FAFO.
- Møen, A.** (1999). *Det sivile samfunn og andre samfunnsområde*, i: A. Møen og R.T. Slaattelid (red.) (1999), s. 23–48. *Det sivile samfunn*. Oslo: Aschehoug.
- Nergaard, K.** (2018). *Organisasjonsgrader i norsk arbeidsliv*. Fafo-notat 2018:04. FAFO: Oslo.
- Pålshaugen, Ø.** (2004). *Diskursdemokrati på arbeidsplassen: Nye virkemidler for en gammel målsetting?* *Sosiologisk Tidsskrift*, 12, 80–97.
- Raelin, J.A.** (2012). *The manager as facilitator of dialogue*. *Organization*, 20, 6, 818–839.
- Räftegård, C.** (1998). *Pratet som demokratisk verktøy. Om möjligheten till en kommunikativ demokrati*. Hedemora: Gidlunds Förlag.
- Reichertz, J.** (2014). *Induction, Deduction, Abduction*. In *Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*, i: U. Flick (Ed), London: Sage Publications, p.123–135.
- Rose, L.E.** (2014). *Demokratiteori – forventninger og virkelighet*, i: Baldersheim, H. og Rose, L.E. *Det kommunale laboratorium*, 19–50. Fagbokforlaget: Bergen.
- Slaattelid, R.T.** (1999). *Det sivile samfunn som filosofisk problem*, i: A. Møen og R.T. Slaattelid (red.), s. 11–22. *Det sivile samfunn*. Oslo: Aschehoug.
- Stewart, D.W. and P.N. Shamdasani** (2015). *Focus groups. Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Stranden, K.** (2013). *Partssamarbeid. Kommuneutvikling gjennom involvering og deltakelse*. Oslo: Res Publica.
- Terjesen, H.C.Aa. og Salomon, R.** (2015). *Langsiktig ledelse. Om bærekraftig aldring i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Thagaard, T.** (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ analyse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wadham, H. and R. Warren** (2014). *Telling Organizational Tales: The Extended Case Method in Practice*. *Organizational Research Methods*, 17, 11, 5–22.
- Walter, Ryan** (2008). *Foucault and the radical deliberative democracy*. *Australian Journal of Political Science*, 43, no.3: 531–546.
- Wibeck, V.** (2011). *Fokusgrupper. Om fokuserede gruppeintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund: Studentlitteratur.
- Young, I. M. (2000). *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Øgård, M.** (2014). *Fra New Public Management til New Public Governance*, i: Baldersheim, H. og Rose, L.E. *Det kommunale laboratorium*, 93–109. Fagbokforlaget: Bergen.
- Aakvaag, G.C.** (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Aase, T.H. og E. Fossåskaret** (2018). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget: Oslo.